

The Role of Proactive Behavior in Achieving Strategic Decision Quality¹

دور السلوك الاستباقي في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي

م.م. مريم فخر الدين محمود

أ.م.د. مثنى زاحم فيصل

Muthanna Zahem Faisal, Maryam Fakhruddin Mahmoud

University of Baghdad, Administration and Economic College, Public Administration Department, Iraq

DOI:10.37648/ijrssh.v13i02.048

Received: 30 April 2023; Accepted: 25 May 2023; Published: 12 June 2023

ABSTRACT

The aim of this research is to explore the role of proactive behavior and its dimensions, including taking responsibility, proactive personality, broadening the role, and self-efficacy, in achieving the quality of strategic decisions. The importance of this research lies in the colleges' pursuit of strategic opportunities, enhancing a culture of innovation and creativity in strategic processes, and improving goal achievement. The research problem revolves around investigating the impact of proactive behavior on the quality of strategic decisions based on the responses of administrative leaders in a sample of colleges at the University of Baghdad. The primary data collection tool used in this research is a questionnaire, with a community of (75) individuals. The questionnaire was distributed, and 63 valid responses were collected for statistical analysis, resulting in a response rate of (84%). The hypotheses were tested using the statistical software (SPSS V28). The research concludes that proactive behavior is effectively employed in achieving the quality of strategic decisions through risk and opportunity analysis, identifying appropriate plans and strategies, which can lead to achieving desired goals and enhancing organizational performance.

Keywords: Proactive behavior; strategic decision quality.

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى استكشاف دور السلوك الاستباقي وأبعاده ، بما في ذلك تبني المسؤولية، والشخصية الاستباقية، واتساع الدور والكفاءة الذاتية، في تحقيق جودة القرارات الاستراتيجية. تكمن أهمية هذا البحث في سعي الكليات للفرص الاستراتيجية، وتعزيز ثقافة الابتكار والإبداع في العمليات الاستراتيجية، وتحسين تحقيق الأهداف. تدور مشكلة البحث حول تقصي أثر السلوك الاستباقي على جودة القرارات الاستراتيجية، بناءً على ردود القادة الإداريين في عينة من كليات جامعة بغداد. إن أداة جمع البيانات الأولية المستخدمة في هذا البحث هي الاستبانة، إذ تكون المجتمع من (75) فرداً. تم توزيع الاستبانة وتم جمع (63) إجابة صحيحة للتحليل

¹ How to cite the article: Faisal M.Z., Mahmoud M.F. (June 2023) The Role of Proactive Behavior in Achieving Strategic Decision Quality; International Journal of Research in Social Sciences and Humanities, Vol 13, Issue 2, 586-600, DOI: <http://doi.org/10.37648/ijrssh.v13i02.048>

الإحصائي وبلغ معدل الاستجابة (84%). تم اختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V28) خلص البحث إلى أن السلوك الاستباقي يوظف بشكل فاعل في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي عبر تحليل المخاطر والفرص وتحديد الخطط والاستراتيجيات المناسبة، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة وتعزيز أداء المنظمة.

الكلمات الرئيسية: السلوك الاستباقي، جودة القرار الاستراتيجي

1. المقدمة

يمكن أن يساعد السلوك الاستباقي في تعزيز تفاعل الجامعة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تواصل فعال مع جميع أصحاب المصالح، وجمع آرائهم وتوصياتهم وتوظيفها في صياغة القرارات الإستراتيجية. فالسلوك الاستباقي يعني أن تتخذ الجامعات إجراءات وتطوير استراتيجيات جديدة ومبتكرة قبل أن يضطرها الظروف إلى ذلك، وبالتالي تصبح أكثر قدرة على مواجهة التحديات المختلفة التي تواجهها. لمساعدتها على تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية من خلال تعزيز الإبداع والتفكير الجديد، ومن أجل تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات، يجب أن تكون هذه القرارات مبنية على المعلومات ومعرفة الدقيقة، وأن تتخذ بعناية ودراسة شاملة للتأثيرات المحتملة لهذه القرارات على الجامعة. وبالتالي، يمكن أن يؤدي السلوك الاستباقي إلى تطوير خطط العمل الفعالة.

2. الجانب النظري

1.2. السلوك الاستباقي

يُعد السلوك نشاط هادف يقوم به الفرد نتيجة تفاعله مع المواقف المختلفة في بيئته المحيطة وقد يكون هذا النشاط إيجابياً مفيداً، أما مصطلح الاستباقي وفق منظور السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي / يقصد بالمبادرة، أو السلوك الموجه نحو التغيير في المواقف (Grant & Ashford, 2008:13). يُعد السلوك الاستباقي مفهوماً ذا نفوذ كبير على مستوى الافراد والجماعات والمنظمات مما يُحقق الفاعلية التنظيمية (Grant, 2000:435)، إذ إنه على مستوى الفرد يُمثل سلوكاً فردياً فاعلاً وعلى مستوى المجموعة يُمثل الأنشطة الرئيسية لإدارة الاعمال بين الوحدات الفاعلة (Fritz & Sonnentag, 2009:95)، بينما يُمثل على مستوى المنظمة سلوكاً استراتيجياً.

أذ يبحث المنقبون عن الفرص المتاحة للمنظمة في بيئتها الخارجية والاستعداد لمواجهة التهديدات المفاجئة (Frese & Fay, 2001:10)، وينظر الى السلوك الاستباقي كعنصر مهم بشكل متزايد في الاداء الوظيفي (Marler, 2008:42)، اذ ترى الاستباقية في سلوك عاملها امراً بالغ الأهمية من اجل بقائهم ونموهم في ظل بيئة اعمال سريعة التغيير، فعلى المستوى التنظيمي ينبغي ان لا تكتفي المنظمة بالتكيف مع

التغيرات البيئية والاستجابة لها، بل ينبغي ان تكون نشطة واستباقية للبقاء والنمو والمنافسة، (Frese,2008:67)، فالعاملين الذين لديهم شخصية استباقية يمتلكون قدرة السيطرة على الموقف، والمجازفة لتحدي الوضع الراهن مقارنةً بالأخريين (Wu et al.,2018:809) .

اختلف الكتاب والباحثين حول تحديد مفهوم السلوك الاستباقي، إذ عرفها (Fritz&Sonnentag,2009:105)، بأنه المدى الذي يتخذ فيه العامل إجراءات ذاتية للتنبؤ او التغيير

في نظام العمل ودعم الفاعلية الشخصية او التنظيمية، وعرفها Beltrán-Martín (at el.,2017:2) بأنها التغيير والتوجه الذاتي نحو المستقبل لحل المشكلات بعيدة المدى وتحقيق النجاح التنظيمي، وأشار (Wu & Parker2013:679) بأنها الظواهر التي يقوم بها العامل لإنجاز التغيير وفقاً للظروف الخارجية، وعُرف على انه الإجراءات الوقائية التي يتخذها العاملون في المنظمة للتأثير على البيئة المحيطة بها لتحقيق الأهداف (Marler,2008:15)، واخيراً عُرفت بأنها مبادرة العامل الذاتية للتأثير على بيئة العمل والتكيف معها والعمل على تغييرها (Ling et al.,2017:703) .

ظل بيئة الاعمال المُعقدة والمتغيرة، اصبحت المنظمات بحاجة الى أفراد استباقيين ، يؤثرون في طبيعة عملها والتحسين المستمر لأستراتيجياتها والبيئة التي يعملون فيها (Bind&Parker,2017:1191)، من خلال تمكين العاملين والتأكيد بأهمية أدوارهم الوظيفية (Arefin at el.,2015:134)، يُعد السلوك الاستباقي نشاطاً مهماً في المنظمات، إذ يُساهم في تحقيق نتائج ايجابية على المستوى الفردي والتنظيمي (James,2022:3)، يُمنح السلوك الاستباقي العاملين في المنظمة القدرة على التصرف بشكل استباقي، في حل المشكلات التي تسبب لهم القلق الناتج من اللا تأكد، وبالتالي استعادة الشعور بالرفاهية (Bauer & Erdogan,2012:97). ويُسهم في زيادة الجوانب المعرفية للعمليات التنظيمية بدون أخطاء، واكتشاف طرائق وافكار جديدة لحل المشكلات (Escrig–Tena at el.,2018:14) واتجهت البحوث الحالية نحو المفاهيم الاستباقية مثل (المبادرة الشخصية، وتحمل المسؤولية، والابتكار، الكفاءة الذاتية، والاستباقية) (parker et al.,2006:638) .

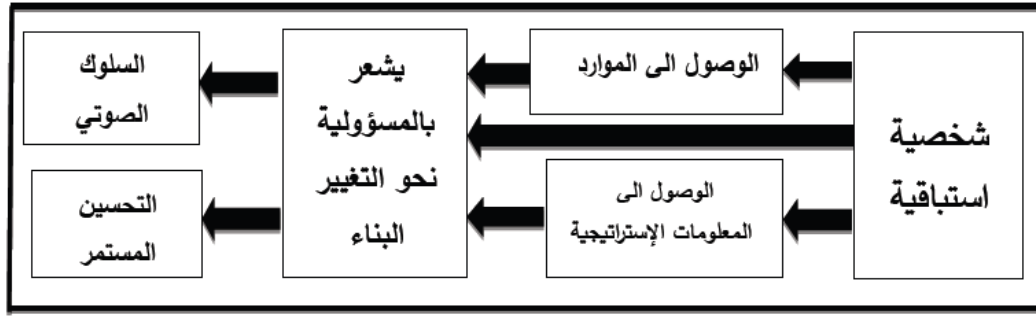
تعتمد المنظمات على السلوك الاستباقي للعاملين كطريقة للقيادة، موضحاً ان القادة الأكثر خبرة قد يكونوا لديهم فهم افضل اتجاه التغيير البناء في البيئة التنافسية وثقة اكبر لقبول مسؤولية التغيير البناء (Fuller et al.,2012:1053) . يمنح السلوك الاستباقي للعاملين الفرصة، في البحث عن طرائق جديدة للقيام بالمهام بشكل استباقية لمنع الإرهاق في العمل، والحفاظ على الموارد او زيادتها، ويؤكد (Searle,2011:3) بأن الابداع الفردي يحدث عندما يدرك العامل الفرص الجديدة، ويولد افكاراً جديدة، ويعمل على تنفيذ تلك الافكار، على تكوين المعرفة، وتوظيفها في خدمة المنظمة والبحث عن فرص جديدة واستثمار الفرص المتاحة (Matzler at el.,2013:8) .

واعتمد الباحثان على نموذج (Marler,2008) كونه تطرق الى معظم ابعاد السلوك الاستباقي (تبني المسؤولية، الشخصية الاستباقية، اتساع الدور والكفاء الذاتية)، أذ يتعلق مفهوم تبني المسؤولية بالنشاط الاستباقي باعتباره شكل من اشكال السلوكيات الاستباقية الذي ينطوي على اخذ زمام المبادرة في العمل (Presbitero,2015:517)، فهو سلوك تطوعي، وليس الزامي من قبل المنظمة يهدف الى تحسين بيئة العمل الداخلية"، ويعتبر تبني المسؤولية من قبل العاملين داخل المنظمة، وقيامهم بالمبادرة وتبني إجراءات عمل جديدة (Onyishi&Ogbodo,2012:2)، وتُعرف المسؤولية بأنها" إقرار الفرد بما يصدر عنه من افعال، واستعداده لتحمل نتائج هذه الافعال، فهي القدرة على ان يلزم الفرد نفسه أولاً (Grant et al.,2008:33)، ويُسهم تبني المسؤولية في تحقيق النجاح التنظيمي لبيئة العمل الديناميكية المتسارعة، وتعزيز فاعلية الإدارة لتحقيق أهدافها (Kim et al.,2014:216) ، وتوفير رؤى جديدة للمنظمة عبر تشجيع الابتكار، وتعزيز استدامة المنظمة على المدى الطويل، يُعد سلوك الصوت من المفاهيم المهمة في ادبيات السلوك التنظيمي، اذ عرف"بأنه اتصال غير رسمي تطوعي من قبل العامل يحمل في طياته افكار، او مقترحات، او معلومات تخص المشكلات، او الآراء المتعلقة بقضايا العمل، وتكون موجهة الى العاملين القادرين على اتخاذ قرارات مناسبة من اجل تحقيق التحسين والتغيير" (Morrison,2014:147)، أنه يُمثل البداية الأساسية للتغيير (Beck et al.,2014:1370)، من خلال مشاركة العاملين في المخاطرة الاجتماعية، والاتصالات الشخصية على مستوى الفرد او الجماعة، لمعالجة المشكلات التنظيمية Thomas et al.,2010: 277)، لا يتأثر العاملين الذين يتمتعون بشخصية استباقية بالظروف البيئية، ويُمكنهم مواكبة التغيرات، وتحديد الفرص في البيئة التي يعملون فيها،(Grant , 2000:439) ، بينما يحاول العاملون نوات الشخصية الاستباقية الى تعزيز فرصهم المهنية والأفكار الجديدة والبحث عن المعلومات والفرص بدلاً من انتظارها أذ تؤدي تلك المبادرة الى تحديد الأفكار والآراء الجديدة لتحسين أداء المهام، وتحقيق أهدافهم (Seibert et al.,2001:845-846).

وعرفت الشخصية الاستباقية (Thomas et al.,2010:278)" بأنها قيام العاملين بالبحث عن الفرص وإظهار المبادرة واتخاذ الإجراءات لأحداث التغيير" وتحملهم مسؤولية حدوث الأشياء (Bakker et al.,2012:1361) أذ يميل العاملون الى ان يكونوا منطلقين ذاتياً وموجهين نحو المستقبل مركزين على تحسين انفسهم والبيئة التي يعملون فيها (Liang & Gon,2013:1183).

قدم (Fuller et al,2006) انموذج الشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي موضحين فيه اهم الخصائص

التي يتميز بها الشخص الاستباقي وكما في الشكل (2)الاتي :-



الشكل (٢) الخصائص التي تميز الشخصية الاستباقية

Source: Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089–1120 .

يعود مفهوم الكفاءة الذاتية الى (النظرية المعرفية الاجتماعية، والسلوك، والادراك)، اذ تعمل بطريقة ثلاثية متبادلة لتحقيق التكيف، وتعني الكفاءة الذاتية "ادراك او اعتقاد العامل بقدرته على أداء مهمة معينة بنجاح، وليس القدرة على توقع النتائج بحد ذاتها" (Luthans et al.,2007:548)، وعُرف اتساع الدور والكفاءة الذاتية "بأنه مدى شعور العاملين بالثقة وقدرتهم على القيام بدور واسع اكثر استباقية على تنفيذ المهام بنجاح (Parker,1998:835)، نتيجة امتلاكهم الثقة بالمهام الصعبة التي يؤديونها، فالعاملين ذو الكفاءة الذاتية العالية يمتلكون حافظاً كبيراً نحو انجاز وتحقيق الأهداف (Dossa,2016:18)، ولديهم استعداد لتبني المهام الخطرة، وتجاوز العقبات، ويتعاملون بواقعية مع التحديات، والأزمات ويستثمرون جهودهم لتحقيق أهدافهم (Hoveyda et al.,2015:502) .

وتؤدي الكفاءة الذاتية دوراً مهماً في تطوير، واستدامة العواطف، والافكار، والدوافع، والسلوك، فهي مجال محدد تختلف بحسب السياق الذي تؤديه، اذ تعد مورداً قابلاً للتطوير، والاستدامة عبر التركيز على مجالاتها الاربعة (اتقان المهام، التعلم بالإثابة او النمذجة غير المباشرة، الاقناع الاجتماعي، والاثارة النفسية والفسولوجية) (Hite,2015:38)، فالمبادرات الشخصية، والتمكين الفاعل، وقيادة الفرق، والتدريب، والتعليم، تبنى على قاعدة واسعة من التفاعلات الذاتية، وبالتالي فإن السيطرة على الأنشطة الموجهة نحو الأهداف ذات أهمية كبيرة، فضلاً عن ذلك ينتج عن الكفاءة الذاتية مزايا أخرى مثل (تعزيز النمو الفردي، واستدامة التنمية، وتحقيق الرفاهية) (Rodriguez et al.,2010:240).

2.2. جودة القرار الاستراتيجي

يتخذ العاملون في المنظمات كافة سلسلة من القرارات في مختلف المستويات الادارية، وتتنوع في أهميتها وقيمها بناءً على جودتها، فهي عملية معقدة تتشابك مع العديد من العوامل المختلفة التي تحتاج إلى المعرفة والخبرة (ALnuaimi et al.,2015:39)، وأساليب التفكير في دعمها في الوقت المناسب، فضلاً عن توفر

المعلومات التي تُعزز من جودة اتخاذ القرار مع إدراك العاملين الطريقة التي يتخذون بها قراراتهم في حالة الازمات مع تركيز صناع القرار المعنيين على تحقيق المرونة، ويعد التعلم والعمر من العوامل المؤثرة في إدراك عملية صنع القرار لما لها من تأثير على سلوكيات متخذ القرار (Berry, et al., 2018:118).

اختلف الكتاب والباحثين في اعطاء تعريف محدد لجودة القرار الاستراتيجي فقد عُرِفَتْ بأنها العقلية اليقظة التي يتمتع بها قادة المنظمات لجمع ومعالجة المعلومات من البيئة الخارجية بشكل منهجي وعقلاني لاتخاذ القرارات المستتيرة " (Carr et al., 2021:34)، بينما اشار (Shafie et al., 2017:6) اليها بأنها النتائج النهائية للقرار المتخذ من قبل المنظمة ومدى جودة تنفيذه لتحقيق الرضا على المدى البعيد. وعُرِفَتْ بأنها السرعة التي تتخذها المنظمات لاستكشاف الفرص البيئة واستثمارها لتحسين الاداء في المواقف المختلفة وتحقيق الميزة التنافسية (mwangi, 2012:18)، وعرفها (lis et al., 2017:9) بأنها تلك القرارات التي تُحدد الاتجاه العام للمنظمة وقدرتها على البقاء في ضوء التغيرات غير المتوقعة التي قد تحدث في البيئة المحيطة بها. وعُرِفَتْ بأنها القدرات الأساسية التي يتعين على المنظمات امتلاكها وتطويرها لقيادة منظماتهم في عالم الأعمال المتقلب والمتنافس بشكل متزايد (Intezari & Gressel, 2017:71)، فهي سلسلة من ردود الافعال السلوكية لصالح شيء ما للقيام بعمل معين في موقف معين (ALnuaimi et al., 2015:40). واخيراً تم تعريفها بأنها مساهمة صنع القرار في تحقيق الابتكار وتخصيص الموارد والأهداف التنظيمية Wang et al., 2020:2).

إن تسارع الأحداث العالمية وما شهده العالم من تطورات ديناميكية خلال الالفية الثالثة، جعل المنظمات بصورة عامة والجامعات بصورة خاصة بحاجة إلى تحولات كبيرة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية، والثقافية، السياسية، والاجتماعية. وقد أدت هذه التحولات إلى ظهور بيئة يسودها الاضطرابات وسرعة التغييرات والتداخل في كل المقاييس في ظل ظهور العولمة وما أفرزته من تغييرات كبرى نتج عنها ظهور تحديات وقفت حائلاً أمام تطوير المنظمات وزيادة المنافسة بينها، فضلاً عن ظهور عدة معايير وبرامج وألقت تلك التغييرات بظلالها على تطور الإدارة الإستراتيجية، نظراً لصعوبة التنبؤات بالبيئة الخارجية وعدم إمكانية استعمال المعلومات بالبيئة الداخلية بفاعلية كل ذلك دعت الحاجة الى اتخاذ قرارات استراتيجية ذات جودة عالية (prokesch et al., 2015:48).

تتكون جودة القرار الاستراتيجي من خطوات منتظمة تحتوي على صفة (العقلانية، والتحليلية) للعمليات، والتي تمنح المنظمات المرونة في تعديل استراتيجياتها والاستجابة الحالية او المستقبلية للتغيرات البيئية (kandemir & Acur, 2012:608)، إذ تؤثر على الانشطة التنظيمية الجديدة والمبدعة، وتسعى الى احداث التغيير في بيئة متغيرة باستمرار، اضافة الى مساعدتها في التنبؤ للفرص البيئية المتاحة والتخطيط والتكيف معها وتقديم الحلول التفاعلية الاكثر استباقية واستثمارها، ومواجهة التهديدات البيئية المتسارعة غير

المتوقعة (ALnuaimi et al.,2015:42)، فضلاً عن تجميع وجهات النظر المتباينة والتنبؤات الكامنة منها من مختلف العاملين ذوي الخبرة بطريقة منهجية وتفاعلية (moser &winkler,2016:101). ولتحقيق جودة القرارات الاستراتيجية يقوم صناع القرار بالتميز في عمليات اتخاذ القرار من خلال اليقظة والدقة والتقييم الشامل للحقائق والبدائل، لتحقيق نتائج قرار أكثر كفاءة وفاعلية والتخلص من عملية التميز المعرفي، فضلاً عن جمع المعلومات اللازمة من داخل وخارج المنظمة، وميل العامل إلى المخاطرة لما له من تأثير على السلوك الاستراتيجي للمنظمة، فضلاً عن الحاجة إلى الوعي والادراك Carr (et al.,2021:35-37)، والحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي الذي يُعد بمثابة المراجعة لجميع الأنشطة الفاعلة في المنظمة، وكذلك مشاركة المستويات المختلفة في المنظمة في عملية اعداد التخطيط الاستراتيجي (Wang & Zeidler,2019:44)، مثل كبار صانعي السياسات والمديرين بالإضافة إلى مشاركة العاملين من المستويات الأدنى وأصحاب المصالح الخارجيين لأنها تعطي المزيد من وجهات النظر والافكار (George et al.,2017:13)، التي تؤثر على المنهجية والتقنيات ووسائل الاتصالات وتبادل المعرفة لتحقيق جودة القرارات الاستراتيجية (Floyd & Wolf,2017:12). ويصف (Galavotti,2019:3) جودة القرارات الاستراتيجية بالعمود الفقري ويميزها بأنها قرارات جديّة ومنفتحة ومعقدة، وتمتاز بعدة معايير تميزها عن غيرها من القرارات.

لقد ذكر كل من (Papulova & Gazova,2016:572) أن أهمية جودة القرارات الاستراتيجية تتزايد بسبب الخصائص التي تتمتع بها تلك القرارات وكما موضح أدناه:

1. إنها قرارات واسعة النطاق ومحفوفة بالمخاطر ومن الصعب تجاوزها .
- 2.تعتبر القرارات الاستراتيجية جسراً بين الاستراتيجيات المعتمدة والناشئة .
- 3.القرارات الاستراتيجية يمكنها أن تكون المصدر الرئيس للتعلم التنظيمي.
- 4.تُمارس فيها دوراً مهماً في تطوير الوظائف الأكاديمية.

أما (Alsoboa et al.,2015:155) فقد أكدوا أن القرار الاستراتيجي يحقق أهدافاً متعددة للمنظمات، مثل الحد من التكاليف وتحسين الأداء وبناء الميزة التنافسية. وذكر (Coulter,2013:56) أنّ على صانعي القرارات ذات الجودة العالية الانتباه إلى التغييرات في البيئة الخارجية ومواصلة مراقبة تلك التغييرات، إذ أنها يمكن أن تؤثر بشكل كبير على جودة القرار والإجراءات الاستراتيجية المنظمة، ويُسهّم القرار الاستراتيجي من تقليل شدة الضغوط البيئية المعقدة عبر التعامل مع المعلومات غير المتجانسة وتعزيز رأس المال الاستثماري، وتشجيع روح المبادرة من أجل التطوير والابداع والابتكار والابداع(Wang et al.,2020:3)، إضافة إلى التخطيط العقلاني وتحقيق التوازن لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الحديثة (George & Desmidt,2018:2) إذ تعتمد جودة القرارات الاستراتيجية على سبعة معايير رئيسة عند جمع المعلومات (الاطلاع على مجموعة واسعة من البدائل، مسح نطاق الأهداف التي ينبغي أن تتحقق، الاهتمام بموازنة التكاليف والفوائد من البدائل

المقترحة، والبحث عن المعلومات الإضافية عن البدائل الملائمة، الاهتمام بالمعلومات الجديدة التي قد تتعارض مع الأحكام المسبقة، إعادة فحص النتائج مسبقاً لاختيار بديل نهائي، التخطيط والتنفيذ للقرار المتخذ من قبل الوحدات (Carr et al., 2021:39).

3. المنهجية

1.3. مشكلة البحث

تعد الجامعات من المؤسسات الحيوية في تطور المجتمعات ورفع مستوى الحياة للأفراد، ومن أجل ذلك يعتبر اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة من أهم التحديات التي تواجهها. ولتحقيق القرارات الإستراتيجية الناجحة في الجامعات. يعني السلوك الاستباقي توقع المستقبل والتخطيط له من خلال جمع المعلومات وتحليلها بطريقة فعالة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر والتحديات المحتملة. وبالتالي، فإن السلوك الاستباقي يساعد في تحقيق الجودة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في الجامعات. إلا أن السلوك الاستباقي لا يعد عملية سهلة، إذ يتطلب التفكير المستقبلي والتخطيط الاستراتيجي المنهجي والاستناد إلى معلومات دقيقة وموثوقة. ومع ذلك، فإن تحقيق جودة القرارات الإستراتيجية يمكن أن يؤدي إلى تحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها ورؤيتها. ويمكن تلخيص ما تقدم في التساؤل التالي " ما مدى تأثير السلوك الاستباقي في جودة القرارات الإستراتيجية على وفق إجابات القيادات الإدارية في جامعة بغداد".

2.3. مجتمع وعينة البحث

تكون مجتمع البحث من التدريسين العاملين في بعض كليات جامعة بغداد. وكان الهدف من الاستبانة قياس مدى تأثير السلوك الاستباقي في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي. إذ تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (75) فرد لضمان أكبر تمثيل لمجتمع البحث، وتم استرداد (63) استبانة وبنسبة (84%). ويوضح جدول رقم (1) توزيع أفراد العينة في ضوء المتغيرات المختلفة.

جدول (1) توزيع أفراد العينة					
Gender	N.	%	Academic level	N.	%
Male	44	% 69.8	PHD	48	% 76.2
Female	19	% 30.2	Master	15	% 23.8
Total	63	%100	Total	63	%100
Age	N.	%	Years in service	N.	%
30 less	7	% 11.1	5 <- 1	10	% 15.9
31- 40	15	% 23.8	10 <- 6	14	% 22.2
41-50	19	% 30.2	15 <- 11	6	% 9.5
More 50	22	% 34.9	20 <- 16	33	% 52.4
Total	63	%100	Total	63	%100

2.3. أداة البحث

تتكون الاستبانة من محورين أساسيين: الأول يتناول أبعاد السلوك الاستباقي، تم الاعتماد على مقياس (Marler, 2008) لإعداد عبارات هذا المحور. تم قياس السلوك الاستباقي وفقاً لثلاثة أبعاد (تبني المسؤولية، الشخصية الاستباقية، اتساع الدور والكفاء الذاتية)، أما المحور الآخر فيتناول جودة القرار الاستراتيجي بشكل إجمالي، إذ تم الاعتماد على مقياس (George & Desmidt, 2018) لإعداد عبارات هذا المحور.

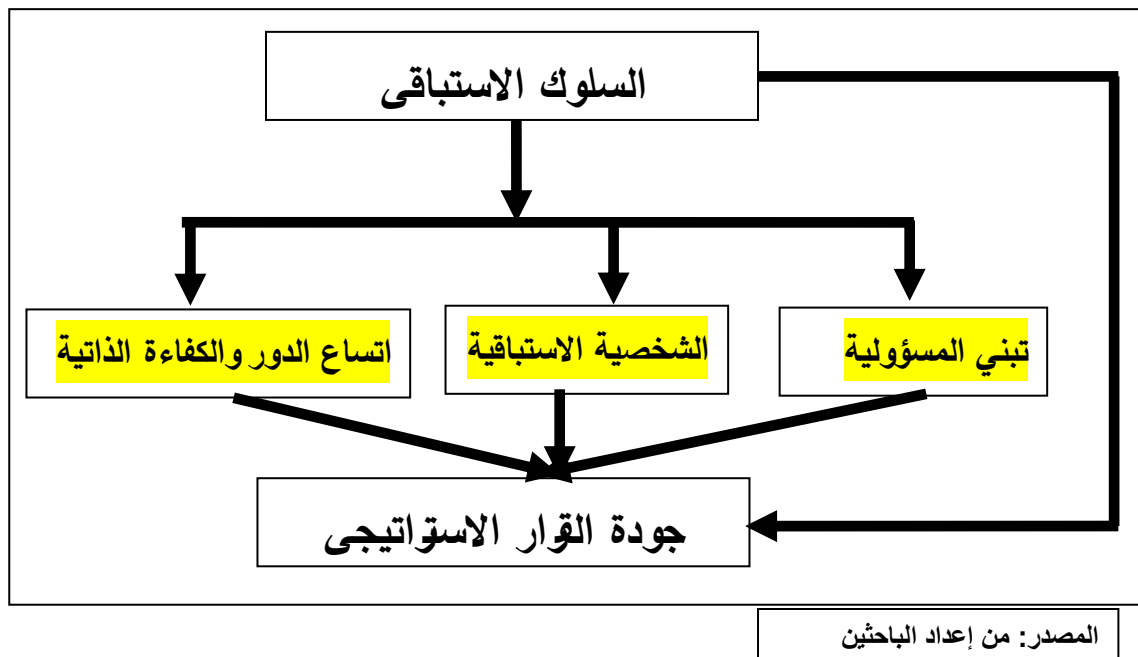
3.3. صدق وثبات أداة البحث:

للتحقق من ثبات أداة البحث الموضحة بالجدول (2)، تم حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي بتوظيف معامل (ألفا كرونباخ) وتبين أن معامل الثبات الكلي بلغ (0.957)، وقد أكدت جميع القيم أن أداة البحث تتمتع بدرجة مقبولة من الثبات والاتساق الداخلي، وبالتالي يمكن تعميم نتائج البحث على المجتمع.

جدول (2) معامل ألفا كرونباخ		
البعد	عدد الفقرات	الاتساق الداخلي
السلوك الاستباقي	15	0.899
جودة القرار الاستراتيجي	10	0.932
الثبات الكلي	25	0.957
الصدق		0.978

4. نتائج التحليل

الشكل (2) يمثل المخطط الفرضي للبحث والذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات



1.4. اختبار الفرضية الرئيسية للبحث

اختبار الفرضية والتي نصت على ما يأتي (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين ابعاد السلوك الاستباقي في جودة القرار الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويتضح من الجدول (3) ما يأتي:

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (87.466). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي في جودة القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للسلوك الاستباقي تأثير جوهري وفاعل في زيادة مستوى جودة القرار الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.419) يتضح بان السلوك الاستباقي قادر على تفسير ما نسبته (41.9%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (جودة القرار الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (58.1%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.668). بان زيادة السلوك الاستباقي بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار الاستراتيجي بنسبة (66.8%). ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

جدول (3) تحليل ابعاد السلوك الاستباقي في جودة القرار الاستراتيجي							
المتغير التابع	الدلالة	sig	(F) المحسوبة	β	(a)	(R ²)	أبعاد السلوك الاستباقي
جودة القرار الاستراتيجي Y	معنوي	0.000	39.128	0.519	1.812	0.245	تبني المسؤولية
	معنوي	0.000	59.073	0.420	2.183	0.328	الشخصية الاستباقية
	معنوي	0.000	86.211	0.645	1.369	0.415	اتساع الدور والكفاءة الذاتية
	معنوي	0.000	87.466	0.668	1.378	0.419	السلوك الاستباقي
قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 بدرجة حرية (124) = 3.94 قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.01 بدرجة حرية (124) = 6.90							

2.4 . اختبار الفرضية الفرعية الأولى للبحث

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد تبني المسؤولية في جودة القرار الاستراتيجي) ويتضح من الجدول (3) ما يأتي:

أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (39.128). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية بين بعد تبني المسؤولية في جودة القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). ومن

خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.245) يتضح بان بعد تبني المسؤولية قادرة على تفسير ما نسبته (24.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (جودة القرار الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (75.5%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. كما يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.519). بان زيادة بعد تبني المسؤولية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار الاستراتيجي بنسبة (51.9%).

3.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية للبحث

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد الشخصية الاستباقية في جودة القرار الاستراتيجي) ويتضح من الجدول (3) ما يأتي: أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (59.073). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده الشخصية الاستباقية في جودة القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). أي ان للشخصية الاستباقية بصورة صحيحة تأثير فاعل على مستوى جودة القرار الاستراتيجي. ومن خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.328) يتضح بان بعد الشخصية الاستباقية قادرة على تفسير ما نسبته (32.8%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (جودة القرار الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (67.2%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.420). بان زيادة بعد الشخصية الاستباقية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار الاستراتيجي بنسبة (42%).

4.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للبحث

(يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين بعد اتساع الدور والكفاء الذاتية في جودة القرار الاستراتيجي) اذ سيتم التحليل وفق نموذج الانحدار الخطي البسيط، ويتضح من الجدول (3) ما يأتي: أن قيمة (F) المحسوبة للنموذج المقدر بلغت (86.211). وهي أكبر من القيمة (F) الجدولية البالغة (3.94) عند مستوى دلالة (0.05) وبناءً عليه تقبل الفرضية وهذا يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده اتساع الدور والكفاء الذاتية في جودة القرار الاستراتيجي عند مستوى دلالة (5%) أي بدرجة ثقة (95%). من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.415) يتضح بان بعد اتساع الدور والكفاء الذاتية قادر على تفسير ما نسبته (41.5%) من التغيرات التي تطرأ على المتغير الاستجابي (جودة القرار الاستراتيجي) اما النسبة الباقية (48.5%) فتابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في انموذج البحث. يتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغ (0.645). بان زيادة بعد اتساع الدور والكفاء الذاتية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة جودة القرار الاستراتيجي بنسبة (64.5%).

المناقشة:

يتمثل السلوك الاستباقي في القدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحليل الاتجاهات والمؤشرات المحتملة، واتخاذ الإجراءات اللازمة بما يتناسب مع المعطيات المتاحة. وهو مفهوم حيوي في عملية صنع القرار الاستراتيجي،

إذ يساعد على تحقيق جودة القرارات وتحسين أداء المنظمة. يتم تحقيق جودة القرار الاستراتيجي من خلال العديد من العوامل، ومن بين هذه العوامل السلوك الاستباقي، ولتحقيق سلوكيات العمل الاستباقي الجيد يتطلب هذا قيام الكليات وبشكل دؤوب من زيادة تأثير تلك السلوكيات في مساهمتها لتحقيق جودة القرارات الإستراتيجية لها لضمان تحسين الأداء بشكل مستمر.

كما يتمثل السلوك الاستباقي في اتخاذ إجراءات نشطة ومنهجية لتحقيق أهداف معينة مستقبلية، بدلاً من الاعتماد على الاستجابة للأحداث والردود والأفعال الحالية. من الاستنتاجات الرئيسة يؤدي السلوك الاستباقي إلى تحسين جودة القرار الاستراتيجي. عندما يكون هناك أسلوب نشط للتفكير المستقبلي وتحليل البيانات والمعلومات، فإن قدرة الكليات فيما يخص تبني المسؤولية تصبح أكثر قدرة على تقييم الخيارات المتاحة وتحديد العقبات المحتملة لكل خيار. كذلك يساعد السلوك الاستباقي في اكتشاف الفرص الجديدة. عندما تكون الكليات ذات شخصية الاستباقية في عمليات التحليل والمراقبة والابتكار، فإنها ستكون قادرة على تحديد فرص جديدة تنعكس إيجابياً على الأعمال والاستراتيجيات الخاصة بها. وكما يسعى السلوك الاستباقي الى التقليل من المخاطر الاستراتيجية عبر دراسة السيناريوهات المحتملة والتوقعات المستقبلية، وتقييم الظروف التي يتعرض لها العاملين في الكليات في ظل بيئة العمل الداخلية والخارجية غير المستقرة. كما أن الكليات تتيح بان يكون السلوك الاستباقي أكثر استعداداً للتعامل مع التغييرات السريعة في البيئة التنافسية لاتساع الدور والكفاءة الذاتية، عبر اتخاذ قرارات سريعة وفاعلة في الأوقات الحرجة. يساعد السلوك الاستباقي بان تكون الكليات قادرة على التكيف مع التغييرات في البيئة الاستراتيجية. بدلاً من التكيف مع الظروف المحيطة، وبناءً على ذلك فان السلوك الاستباقي يتمتع بقدرة على بناء البيئة والتأثير فيها. وبما أن القرارات الاستراتيجية تُعد من القرارات الحيوية والمهمة لنجاح الكليات، فإن السلوك الاستباقي يمكن أن يمارس دوراً حاسماً في تحقيق جودة القرار الاستراتيجي وضمان نجاح الكليات في المستقبل.

Financial support and sponsorship: Nil

Conflict of Interest: None

REFERENCES

1. **ALnuaimi, M. A., Alzubi, H. M., Alzoubi, A. A., & AL-Shinewi, M. W. (2015).** The Impact of Managers Efficiency on Quality of Strategic Decision-making under Crisis Management: An Empirical Study on Private Hospitals in Baghdad-Iraq. *Eur. J. Bus. Manag.*, 7, 156-165.
2. **Alsoboa, S. S., Nawaiseh, M. E., Karaki, B. A., & Al Khattab, S. A. (2015).** The Impact of Usage of Strategic Decision Making Techniques on Jordanian Hotels' Performance. *International Journal of Applied*, 5(1).
3. **Arefin . Md. S, Arif. I and Raquib. M, (2015),High-Performance Work Systems and Proactive Behavior: The Mediating Role of Psychological Empowerment, International Journal of Business and Management;** Vol. 10, No. 3; 2015,p132-140
4. **Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2012). Organizational socialization outcomes: Now and into the future.** In C. R. Wanberg (Ed.), *The oxford handbook of organization alsocialization* (pp. 97–112). Oxford, UK: Oxford University Press.

5. Beck, J., Cha, J., Kim, S., & Knutson, B. (2014). **Evaluating proactive behavior in lodging revenue management**. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1364-1379.
6. **Beltrán-Martín, I., Bou-Llugar, J. C., Roca-Puig, V., & Escrig-Tena, A. B. (2017)**. The relationship between high performance work systems and employee proactive behaviour: role breadth self-efficacy and flexible role orientation as mediating mechanisms. *Human Resource Management Journal*, 27(3), 403-422.
7. **Berry, D. L., Blonquist, T. M., Pozzar, R., & Nayak, M. M. (2018)**. Understanding health decision making: An exploration of homophily. *Social Science & Medicine*, 214, 118-124.
8. Bindl, UK, and Parker, SK (2017). **Proactive Actions: The Role of Social Operations in How Employees Initiate Change on Their Own**. *Journal of Human Relations*, 70, 1191-1216.
9. **Carola Wolf & Steven W. Floyd, (2017)**, *Strategic Planning Research: Toward a Theory- Driven Agenda Journal of Management*, Vol. (2), No. (1), PP .1 -35.
10. **Carr, J. C., Vardaman, J. M., Marler, L. E., McLarty, B. D., & Blettner, D. (2021)**. Psychological antecedents of decision comprehensiveness and their relationship to decision quality and performance in family firms: An upper echelons perspective. *Family Business Review*, 34(1), 33-47.
11. **Coulter, M. (2013)**. *STRATEGIC MANAGEMENT IN ACTION*, Pearson Education, United States of America.
12. **Djuricic, K., & Bootz, J. P. (2018)**. Effectuation and foresight—An exploratory study of the implicit links between the two concepts. *Technological Forecasting and Social Change*.
13. **Escrig-Tena, A. B., Segarra-Ciprés, M., García-Juan, B., & Beltrán-Martín, I. (2018)**. The impact of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14.
14. Frese, Michael & Fay, Doris, (2001), **"Personal Initiative: An Active Performance Concept For Work In The 21st Century"**, *Research in Organizational Behavior*, Volume 23, pages 1 - 56. Copyright by Elsevier Science Ltd.
15. Frese, michael, (2008), **"The Word Is Out: We Need an Active Performance Concept for Modern Workplaces"**. Copyright Society for Industrial and Organizational Psychology, 1, 67–69.
16. Fritz, Charlotte & Sonnentag, Sabine, (2009). **"Antecedents of Day-Level Proactive Behavior: A Look at Job Stressors and Positive Affect During the Workday"**. *Journal of Management*, Vol. 35 No. 1, February 94-111.
17. **Fuller J, Marler L and Hester K (2012) Bridge building in the province of proactivity**. *Journal of Organizational Behavior* 33(8): 1053–1070.
18. **Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2006)**. Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work design. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120 .
19. **Galavotti, I. (2019)**. *Experience and Learning in Corporate Acquisitions: Theoretical Approaches, Research Themes and Implications*. Springer.
20. **George, B., & Desmidt, S. (2018)**. Strategic-decision quality in public organizations: An information processing perspective. *Administration & Society*, 50(1), 131-156.
21. **George, B., Desmidt, S., & De, J. (2017)**. Strategic-Decision Quality in Flemish Municipalities: The Importance of Formal and Participatory Strategic Planning. *Public Money & Management*, 37(7), 527-530.
22. **Grant, Adam M & Ashford, Susan J, (2008)**. **"The dynamics of proactivity at work"**. Ross School of Business, University of Michigan, 701 Tappan Street, Room 3247, Ann Arbor, MI 48109-1234, United States. 28: P3–34.
23. Grant, J. M. (2000). **"Proactive Behavioin Organizations"**. *Journal of Management*. 26 (3):p 435-462.
24. **Intezari, A., & Gressel, S. (2017)**. Information and reformation in KM systems: big data and strategic decision-making. *Journal of Knowledge Management*.
25. **James, R. (2022)**. The role of newcomers' proactive behaviours on well-being, engagement and turnover intention. *International Journal of Business Excellence*, 27(3), 428-445.
26. **Kandemir, D., & Acur, N. (2012)**. Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608-622.
27. **Kevin Wang & Theresia Zeidler, (2019)**, the practice of content marketing strategic planning Bachelor's Thesis in Marketing, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg
28. Kim, Tae-yeol & LluZhiqiang & Diefendorff, James M. (2014), **"Leader-Member Exchange and Functional Performance: Effects of Organizational Behavior and Governance"**, *Journal of Organizational Behavior*. J. Organizational Behavior. Volume 36, Issue 2 Pages. 216-231
29. **Ling, N. P., Bandar, N. F. A., Halim, F. A., & Muda, A. L. (2017)**. Proactive behaviour as a mediator in the relationship between quality of work life and career success. *International Journal of Business and Society*, 18(S4), 701-709.
30. **Lis, T., Tomski, P., Kuraś, M., & Kuraś, P. (2017)**. Knowledge of the Organization and the Effectiveness of Decisions in the Strategic Dimension. *ZESZYTY NAUKOWE POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ RESEARCH REVIEWS OF CZESTOCHOWA UNIVERSITY OF TECHNOLOGY*, 7.

31. **Loyce Mwangi, (2012)**, Strategic Decision Speed and Firm Performance of the Two Major Firms in Photography Industry in Nairobi, Kenya a research project submitted in partial fulfilment of the requirements for the award of the degree of master of business administration, school of business, university of Nairobi .
32. Marler, Laura Elizabeth, (2008), **proactive behavior: A selection perspective** ,A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements For the degree Of Doctor Of Business Administration College Of Business Louisiana Teach University, May 2008
33. Matzler, K., Abfalter, D. E., Mooradian, T. A., and Bailom, F. (2013). **Corporate culture as an antecedent of successful exploration and exploitation**. International Journal of Innovation Management, 17(05),p1 -23. 1350025. <https://doi.org/10.1142/S1363919613500254>.
34. Morrison, E. W. (2014). **Employee voice and silence**. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1(1), pp..173-197.
35. **moser& Winkler, (2016)**, Strategic Decision Making under Uncertainty and Equivocality Doctoral dissertation, Faculty of Administration, Economics, Law and Social Sciences , University of St. Gallen
36. Onyishi, I.E., &Ogbodo, E. (2012). **The contributions of self-efficacy and perceived organizational support when taking charge at work**. SA Journal of Industrial Psychology/SA TydskrifvirBedryfsielkunde, 38(1), Art. #979, 11 pages.1-11. [http:// dx.doi.org./10.4102/sajip. v38i1.979](http://dx.doi.org/10.4102/sajip.v38i1.979)
37. Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). **Modeling the antecedents of proactive behavior at work**. Journal of Applied Psychology, 91(3),P 636-652.
38. Presbitero, A. (2015). **Proactivity in career development of employees:The roles of proactive personality and cognitive complexity**. Career Development International, 20(5), 525-538.
39. **Prokesch, T., Heiko, A., &Wohlenberg, H. (2015)**. Integrating prediction market and Delphi methodology into a foresight support system—Insights from an online game. Technological Forecasting and Social Change, 97, 47-64.
40. **Searle, Travis P.,(2011) "A Multilevel Examination of Proactive Work Behaviors: Contextual and Individual Differences as Antecedents"** The Graduate College at the University of Nebraska In Partial Fulfillment of Requirements For the Degree of Doctor of Philosophy Major: Human Sciences (Leadership Studies)Lincoln, Nebraska May, 2011.
41. **Shafie, A. S., Muhammad, N. M. N., &Ridzwan, R. R. (2017)**. Decision characteristics and strategic decision process for strategic decision output: A conceptual model. Journal of Advanced Research in Business and Management Studies, 6(1), 1-11
42. Thomas, Jeffrey P. & Whitman Daniel S. &Viswesvaran, Chockalingam, (2010). **"Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs"**, Journal of Occupational and Organizational Psychology (2010), 83, 275–300.
43. **Wang, Q., Ge, Y., & Hu, C. (2020)**. A relationship model between top management team cognitive heterogeneity and strategic decision quality and its implications for sustainability. Complexity, 2020, 1-12
44. Wu, Chia Huei& Parker, Sharon K., (2013). **"Thinking and Acting in Anticipation: A Review of Research on Proactive Behavior"**. Journal of Management Vol. 21, No. 4, 679–700.
45. **Wu, Chia-Huei and Deng, Hong and Li, Yuhui (2018)**, Enhancing a sense of competence at work by engaging in proactive behavior : the role of proactive personality.', Journal of happiness studies., 19 (3). pp. 801-816
46. **Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001)**. What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. Personnel Psychology, 54, 845–974.
47. **Bakker. A . B, Tims. M ,Derks .D ,(2012)**, **engagement Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement**, Article in Human Relations 65(10) 1359-1378.
48. Liang, J., & Gong, Y. (2013). **Capitalizing on proactivity for informal mentoring received during early career: The moderating role of core self-evaluations**. Journal of Organizational Behavior, 34, 1182–1201. doi:10.1002/job.1849.
49. **Luthans Fred, Bruce J. Avolio, James B. Avey & Steven M. Norman,(2007)**, **Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction**, Leadership Institute Faculty Publications. 11.Published in Personnel Psychology 60 (2007), pp. 541 – 572
50. **Parker, Sharon K., (1998)**. **"Enhancing Role Breadth Self Efficacy: The Roles of Job Enrichment and Other Organizational Interventions"**. Journal of Applied Psychology 1998, Vol. S3, No. 6, 835-855.
51. **Dossa, MichelleL.,(2016)**, **Transformational Leadership and positive psychological Capital in Radiology Leadership**, Doctor of Philosophy Organizational Leadership, Indiana Wesleyan University.

52. Hoveyda, Hamid Reza & Seyedpoor, Seyed Mostafa,(2015), **The Relationship between psychological capital and organizational silence**: Case Study: Tax Office in Hamedan city, Journal UMP Social Sciences and Technology Management Vol. 3, Issue. 2,2015.
53. Papulova, Z., & Gazova, A. (2016). Role of strategic analysis in strategic decision-making. Procedia Economics and Finance, 39, 571-579
54. Hite Brian,(2015), **Positive Psychological Capital, Need Satisfaction ,Performance, and Well-Being in Actors and Stunt People**, Dissertation Doctor of Philosophy in Organizational Psychology, Walden University.
55. Rodriguez Roguel – Carvajal ,Moreno Bernardo - Jimenez , Derivas Sara de Rivas – Hermosilla and Sanz Vergel Ana Isabel, (2010), **" Positive Psychology at Work: Mutual Gains for Individuals and Organizations"** Vol: 26, n: 3, article Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid ,Madrid, España.